

Fuzje uczelni publicznych i niepublicznych w Polsce – analiza porównawcza

Nadesłany: 24.05.18 | Zaakceptowany do druku: 27.08.18

Łukasz Sułkowski*, **Robert Seliga****, **Andrzej Woźniak*****

Konsolidacje w sektorze szkolnictwa wyższego są, w ostatnich dwóch dekadach, coraz częściej wdrażane w wielu krajach. Najczęściej przybierają one formy fuzji integracyjnych lub federacyjnych realizowanych pomiędzy uczelniami zarówno publicznymi, jak i niepublicznymi. Polski sektor szkolnictwa wyższego działający w warunkach pogłębiającego się niżu demograficznego jest poddany rosnącej presji procesów konsolidacyjnych. Celem artykułu jest zatem analiza porównawcza celów, ale również metod przeprowadzania fuzji uczelni wyższych uwzględniająca zróżnicowanie pomiędzy grupą uczelni publicznych i niepublicznych.

Słowa kluczowe: fuzje uczelni publicznych, fuzje uczelni niepublicznych, konsolidacje uczelni, sektor szkolnictwa wyższego.

Mergers of Public and Non-Public Universities in Poland – A Comparative Analysis

Submitted: 24.05.18 | Accepted: 27.08.18

Consolidations in the higher education sector have been increasingly implemented in many countries in the past two decades, most often taking the form of integration or federal fusions carried out both between public and private universities. In the Polish higher education sector, operating in the conditions of deepening demographic decline, there is a growing pressure on consolidation processes. The aim of the article is a comparative analysis of objectives, but also methods for conducting university mergers, taking into account the diversity between a group of public and private universities. The conclusions point to similarities and differences between the mergers of public and non-public universities in Poland.

Keywords: mergers of public universities, mergers of non-public universities, consolidations of universities, higher education sector.

JEL: M2

* **Łukasz Sułkowski** – prof. dr hab., Uniwersytet Jagielloński.

** **Robert Seliga** – dr, Społeczna Akademia Nauk.

*** **Andrzej Woźniak** – dr, Społeczna Akademia Nauk.

Adres do korespondencji: Uniwersytet Jagielloński, ul. Gołębia 24, 31-007 Kraków; Społeczna Akademia Nauk, Łucka 11, 05-077 Warszawa; e-mail: rseliga@san.edu.pl.

1. Wstęp

Procesy konsolidacyjne uczelni mają bardzo długą historię. W Stanach Zjednoczonych przeprowadzono kilkaset fuzji w sektorze szkolnictwa wyższego, najstarsze z nich są z pierwszej połowy XIX wieku¹. Konsolidacje dokonują się pod wpływem różnorodnych czynników, takich jak: rozpowszechnianie się praktyk zarządczych, tworzenie nowych regulacji dotyczących wyższego wykształcenia, zmiana popytu na kształcenie czy też transformacja polityk publicznych. Fale fuzji uczelni w sektorze niepublicznym często związane są ze zmniejszaniem się popytu na kształcenie. Fale fuzji uczelni publicznych na świecie rozpoczęły się w latach 80. i trwały do lat 90. (Curaj, Georghiou, Cassingena, Pricopie i Egron-Polak, 2015). Ich motywy wiązały się najczęściej z: restrukturyzacją systemu szkolnictwa wyższego (Cartwright, Susan i Schoenberg, 2006), racjonalizacją sieci kształcenia wyższego i nauki (Pinheiro, Geschwind i Aarrevaara, 2016), a także optymalizacją kosztów działalności uczelni i całego systemu (Green i Johnes, 2009, s. 369; Worthington i Higgs, 2011). Natomiast ostatnia fala fuzji, która rozpoczęła się na początku XXI wieku spowodowana jest głównie przez: zajmowanie możliwie najwyższych miejsc w rankingach międzynarodowych (Docampo, Egret i Cram, 2014), wejścia najlepszych uczelni z danego kraju do „światowej ligi uniwersytetów (Aula i Tienari, 2011; Mok i Cheung, 2011, s. 231–251), a także przez tworzenie doskonałości naukowej i „wysp doskonałości” w uczelniach (Tirronen i Nokkala, 2009, s. 219–236). W krajach Europy Środkowo-Wschodniej zauważyć można proces słabnięcia znaczenia sektora edukacji wyższej niepublicznej, co spowodowane jest zmniejszaniem się popytu na kształcenie w tym zakresie.

Konsolidacje w sektorze szkolnictwa wyższego są w ostatnich dwóch dekadach coraz częściej wdrażane w wielu krajach. Przybierają one najczęściej formy fuzji integracyjnych lub federacyjnych realizowanych pomiędzy uczelniami zarówno publicznymi, jak i niepublicznymi. Jednakże, jak wynika z badań, cele łączenia pomiędzy uczelniami publicznymi znacząco różnią się od motywów fuzji uczelni niepublicznych. Doświadczenia światowe wskazują na realizację konsolidacji szkół publicznych jako metodę wdrażania polityk publicznych w sektorze szkolnictwa wyższego, podczas gdy fuzje pomiędzy uczelniami niepublicznymi mają przede wszystkim cele biznesowe.

Najważniejsze przyczyny rozwoju fuzji (związane z otoczeniem) to: wzrost presji konkurencyjnej w działalności naukowej i edukacyjnej, procesy globalizacyjne, rozwój społeczeństwa wiedzy oraz społeczeństw sieciowych, polityki publiczne zorientowane na wzmacnianie pozycji rodzimych uczelni, a także wykorzystywanie efektu skali płynącego z konsolidacji i wzorowanego na przedsiębiorstwach. Można stwierdzić, że uczelnie niepubliczne w dużej mierze kierują się motywami biznesowymi, czyli pozycją rynkową i konkurencyjnością.

Fuzje stanowić mogą także efekt realizacji reform przez władzę centralną oraz lokalną w sektorze nauki i szkolnictwa wyższego. Działalność naukowa, rozwój kapitału ludzkiego przez uczelnie sprawia, że w wielu krajach jest to „sektor strategiczny”, wywierający wpływ na otoczenie ekonomiczne i społeczne. Zapoczątkowanie mechanizmów konsolidacji uczelni wyższych w polityce publicznej może wiązać się z zastosowaniem stymulatorów zarówno prawnych, jak i finansowych.

Wprowadzanie fuzji za pomocą arbitralnych decyzji władzy centralnej lub lokalnej jest możliwe, ale ze względu na potencjalny opór występuje rzadko. Fuzje, które są narzucone i wprowadzane odgórnie mają zdecydowanie mniejsze szanse powodzenia w porównaniu z oddolnymi oraz dobrowolnymi. W związku z tym wydaje się, że metoda oddolna, oparta na partycypacji uczelni w decyzjach, które mogą być stymulowane przez realizatorów polityk publicznych jest skuteczniejszą drogą do konsolidacji uczelni.

Polski sektor szkolnictwa wyższego działający w warunkach pogłębiającego się niżu demograficznego jest poddany rosnącej presji procesów konsolidacyjnych. Posiada również doświadczenia z konsolidacji uczelni publicznych i niepublicznych z ostatniego ćwierćwiecza. Można zatem postawić pytanie badawcze o motywacje procesów łączenia się uczelni wyższych w Polsce.

Celem artykułu jest analiza porównawcza celów, ale również metod przeprowadzania fuzji uczelni wyższych uwzględniająca zróżnicowanie pomiędzy grupą uczelni publicznych i niepublicznych. Wykorzystana została metodyka badań porównawczych w oparciu o dostępną literaturę przedmiotu oraz przeprowadzone badanie porównawcze. Przyjęta metodyka ma charakter jakościowy, próba badawcza jest celowa i heterogeniczna, ponieważ analizuje fuzje uczelni w różnych typach szkół wyższych (uczelnia publiczna i niepubliczna). Dobór danych jakościowych służących analizie porównawczej prowadzony był technikami: wywiadów swobodnych, analizy dokumentacji, obserwacji uczestniczącej i nieuczestniczącej, a także autoetnografii oraz duoetnografii. Wnioski wskazują na podobieństwa i różnice pomiędzy fuzjami uczelni publicznych i niepublicznych w Polsce. Przedstawione rezultaty badań stanowią część grantu „Doskonalenie organizacyjne uczelni przyszłości UNIFUT.PL” nr 0146/DLG/2017/10 (UJ).

2. Przyczyny potencjalnych konsolidacji w Polsce

Ekonomia skali leży u podstaw procesu fuzji w sektorach zarówno przedsiębiorstw, jak i nauki i szkolnictwie wyższym (Kachniarz, 2010, s. 31–41). Podejmując próbę globalnej analizy sektora szkolnictwa wyższego, można zaobserwować, że coraz większe znaczenie zyskują duże jednostki akademickie. „Duży może więcej” tę zasadę można zastosować do biznesu, ale i do sektora publicznego, co ma większe znaczenie w zglobalizowanej gospodarce wiedzy (Kraciuk, 2015). Stwierdzić zatem można, że procesy globalizacyjne zmieniły i nadal zmieniają oblicze znacznej większości sektorów gospodar-

czych, do których zaliczyć można sektor nauki i szkolnictwa wyższego. Wymagania współczesnego rynku stawiają nauce nowe wyzwania na skalę światową, coraz częściej w ocenie jednostek akademickich brane są pod uwagę osiągnięcia naukowe, które mają zasięg ogólnoswiatowy. Przyczyny tego stanu można upatrywać w rozwoju społeczeństwa sieciowego, scenjometrii, bibliometrii i rynku badań, wdrożeń naukowych oraz publikacji. Reasumując, stwierdzić można, że proces umiędzynarodowienia stawia nowe wyzwania całemu systemowi szkolnictwa wyższego, który wymaga od uczelni m.in. w większym stopniu koncentracji na przyciąganiu studentów i kadry z zagranicy, tworzeniu międzynarodowych łączonych programów kształcenia (*joint, dual, double degree programs*). Aby osiągnąć zakładane cele uczelnie oraz organy zwierzchnie muszą poszukiwać nowych rozwiązań. Zaobserwować można coraz częstsza ingerencję czy stymulowanie przez państwo procesów konsolidacyjnych na uczelniach publicznych. Wśród najważniejszych przyczyn wzrostu znaczenia fuzji wskazać można m.in.:

- a) procesy globalizacyjne, rozwój społeczeństwa wiedzy i społeczeństw sieciowych;
- b) wzrost presji konkurencyjnej w działalności naukowej i edukacyjnej;
- c) wykorzystywanie efektu skali płynącego z konsolidacji i wzorowanego na przedsiębiorstwach;
- d) polityki publiczne zorientowane na wzmacnianie pozycji rodzimych uczelni (Sułkowski, 2018).

W zależności od typu struktur założycielskich uczelni można mieć do czynienia z dwoma rodzajami motywacji do konsolidacji. Uczelnie niepubliczne w większości przypadków kierują się zasadami biznesowymi, takimi jak: pozycja rynkowa, tworzenie nadwyżki finansowej czy konkurencyjność.

W literaturze przedmiotu coraz częściej pojawia się pogląd, iż polski sektor szkolnictwa wyższego publicznego dojrzał do realizacji fali procesów konsolidacyjnych. Przyczyn tego zjawiska jest dużo, na pewno zaliczyć można do nich problemy z naborem studentów, co związane jest z niżem demograficznym, zmniejszenie atrakcyjności uczelni jako miejsca zatrudnienia, obniżanie się pozycji najlepszych polskich uczelni w rankingach międzynarodowych, nieracjonalne kształcenie, np. poprzez kształcenie niezgodne ze specjalizacją jednostek, nieoptymalne wykorzystanie bazy dydaktycznej i innych zasobów uczelni czy też brak efektywnego systemu zarządzania uczelnią.

Efektami prowadzonej konsolidacji w sektorze szkolnictwa wyższego w Polsce powinna być znacząca zmiana struktury systemu nauki i ładu akademickiego. Do najbardziej istotnych projektowanych przekształceń zaliczyć można:

- 1) zwiększenie rozpoznawalności polskich uczelni i Polski na świecie;
- 2) uratowanie dorobku słabszych publicznych uczelni, które nie potrafią poradzić sobie ze skutkami niżu demograficznego;
- 3) wzmocnienie orientacji projakościowej w dydaktyce;

- 4) uzyskanie przez najsilniejsze uniwersytety „masy krytycznej”, która przyczyni się do podwyższenia jakości oraz zasięgu badań naukowych;
- 5) zmiana rozproszonej struktury polskiego systemu szkolnictwa wyższego na bardziej skoncentrowaną;
- 6) rozwój sieci kształcenia uczelni niepublicznych i publicznych w Polsce;
- 7) podniesienie jakości i przydatności kształcenia z punktu widzenia rynku pracy oraz studentów;
- 8) wzrost efektywności funkcjonowania polskich uczelni poprzez dostosowanie się do nowego ładu akademickiego (Ustawa 2.0);
- 9) uzyskanie przez większość uczelni efektu skali w działalności organizacyjnej, dydaktycznej i naukowej.

W. Frąckowiak i J. Szambelańczyk przeprowadzili szczegółową diagnozę strategiczną sektora szkolnictwa wyższego. Wyniki badań wskazują na kilka cech, którymi charakteryzuje się sektor szkolnictwa wyższego, a które mogą mieć wpływ na podjęcie procesu konsolidacji uczelni, co w konsekwencji mogłoby doprowadzić do umocnienia uczelni oraz zdynamizowania rozwoju całego sektora (tab. 1).

Elementy diagnozy strategicznej	Próba interpretacji	Dyrektywa organizacyjna
<ul style="list-style-type: none"> wysoki stopień atomizacji podmiotów sektora nieracjonalne wykorzystanie posiadanych zasobów wyniszczająca konkurencja niska efektywność operacyjna 	<ul style="list-style-type: none"> sektor szkolnictwa wyższego w Polsce (<i>in corpore</i>) nie jest zdolny do zrównoważonego rozwoju sektor szkolnictwa wyższego obejmuje podmioty w sytuacji niebezpieczeństwa stabilnego działania lub ryzyka przetrwania (w tym ryzyka wypłacalności) regulacje nie zabezpieczają dostatecznie przed ryzykiem destabilizacji sektora 	<p>wzrost sprawności systemowej szkolnictwa wyższego wymaga konsolidacji prowadzącej do:</p> <ul style="list-style-type: none"> umocnienia, utrwalenia, ugruntowania (<i>sensu largo</i>), zjednoczenia, zespolenia, połączenia (<i>sensu stricto</i>)

Tab. 1. Diagnoza strategiczna sektora szkolnictwa z perspektywy konsolidacji. Źródło: Frąckowiak i Szambelańczyk, 2016.

3. Konsolidacje uczelni publicznych w Polsce

Konsolidacje uczelni wyższych w Polsce rozwijały się od lat 90. XX wieku, jednakże w pierwszych dwóch dekadach było ich zdecydowanie niewiele. Wzrost fuzji uczelni wyższych niepublicznych nastąpił w ostatnim czasie ze względu na dużą konkurencję. Wybrane fuzje uczelni publicznych w Polsce zostały przedstawione w tabeli 1 i dotyczą okresu od 1993 do 2017 roku. W wyniku fuzji powstały następujące uczelnie: Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Uniwersytet Opolski, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Uniwersytet Rzeszowski, Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Uni-

wersytet Medyczny w Łodzi, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Gorzowie Wielkopolskim i Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach.

Fuzje w systemie szkolnictwa wyższego realizowane przez polskie uczelnie publiczne mają różny charakter, a dwie, spośród przeanalizowanych, mają charakter strategiczny dla systemu szkolnictwa wyższego. W związku z powyższym można wyodrębnić cztery typy fuzji:

- 1) pozycyjne – najczęściej spotykany rodzaj konsolidacji uczelni publicznych w Polsce; pozycyjne dotyczą łączenia się dwóch lub więcej uczelni publicznych w wyniku czego powstaje instytucja o statusie uniwersytetu (dokonały się w Opolu, Olsztynie, Rzeszowie i Zielonej Górze);
- 2) strategiczne – prowadzące do stworzenia ośrodków naukowych o światowym zasięgu; w Polsce dokonały się dwie takie fuzje: 1) włączenie Akademii Medycznej w Krakowie do Uniwersytetu Jagiellońskiego i 2) włączenie Akademii Medycznej w Bydgoszczy do Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu;
- 3) ratunkowe – w tym przypadku większa jednostka publiczna przejmuje słabszą jednostkę publiczną lub niepubliczną; przykładami tego typu fuzji są konsolidacja Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Sandomierzu z Uniwersytetem Jana Kochanowskiego w Kielcach oraz włączenie PWSZ w Sulechowie do Uniwersytetu Zielonogórskiego;
- 4) restrukturyzacyjne – polegające na głębokiej transformacji organizacyjnej skonsolidowanej uczelni; przykładem jest fuzja Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Gorzowie Wielkopolskim w 2009 roku z niepubliczną Wyższą Informatyczną Szkołą Zawodową.

4. Fuzje uczelni niepublicznych w Polsce

Deprywatyizacja szkolnictwa wyższego będąca skutkiem zmniejszenia popytu na płatne usługi edukacji wyższej (Kwiek, 2016, s. 7–16) stała się jedną z przyczyn fali fuzji wśród uczelni niepublicznych w Polsce. Falę fuzji w sektorze uczeni niepublicznych w Polsce zaobserwować można od 2015 roku, prognozuje się, że ten proces będzie trwać około dekady. Podobne przypadki można było zaobserwować w innych krajach Europy Środkowo-Wschodniej oraz w krajach nadbałtyckich.

Najczęstszym celem konsolidacji jest uzyskanie korzystniejszej pozycji rynkowej poprzez różnorodne działania, takie jak: poprawa wyników finansowych i rynkowych łączonych uczelni, zwiększenie skali oraz zasięgu działalności, restrukturyzacja skonsolidowanej uczelni. W związku z tym można wyróżnić potencjalne przykłady fuzji uczelni niepublicznych, które mogłyby przyczynić się do realizacji celów strategicznych, np. wejście na dany rynek krajowy lub uzyskanie statusu uniwersytetu (lub akademii).

Naczelnymi zasadami fuzji uczelni niepublicznych powinny być: restrukturyzacja działalności oraz wyłonienie efektywnego kierownictwa nowo

powstałej uczelni. Proces fuzji uczelni powinien prowadzić do obniżenia jednostkowych kosztów procesu kształcenia oraz wzrostu jego jakości. Jako znaczącą przyczynę fuzji uczelni niepublicznych wymienia się obszar finansów uczelni. Nowo skonsolidowana uczelnia powinna efektywniej pozyskiwać fundusze na badania i rozwój. Fuzje uczelni niepublicznych zazwyczaj zwiększają prestiż uczelni oraz pozwalają na większą swobodę decyzyjną przy zmniejszonym ryzyku zarządzania.

Realizowane w Polsce połączenia mające cele pozycyjne, skutkują wzmocnieniem pozycji rynkowej poprzez istotne poszerzenie oferty lub skali działalności. Fuzje restrukturyzacyjne mają miejsce w Polsce dość często i w większości przypadków stanowią przejęcie słabszych uczelni w celu przeprowadzenia wewnętrznych zmian organizacyjnych, które umożliwią poprawę niezadowolających rezultatów działalności. Natomiast fuzje ratunkowe pozwalają na przejęcie zagrożonej upadkiem uczelni w celu odzyskania, dzięki procesowi połączenia, przynajmniej częściowych zasobów. Można również dokonać podziału fuzji uczelni niepublicznych, biorąc pod uwagę kryterium założycielskie. Najczęstszym wariantem fuzji jest dokonanie zmiany założyciela uczelni i dokonuje się to zazwyczaj w wyniku sprzedaży podmiotu założycielskiego oraz połączenia z uczelnią.

5. Analiza porównawcza studiów przypadku

5.1. Metodyka badań

Badania przedstawione w artykule mają charakter pilotażowy i stanowią punkt wyjścia do dalszej pogłębionej analizy opisywanego problemu. Przedstawione badania służą odpowiedzi na kluczowe dla artykułu pytania o wartość oraz skuteczne strategie konsolidacji uczelni w Polsce. Wykorzystana metodyka badań ma charakter jakościowy i opiera się na analizie porównawczej studiów przypadków fuzji pomiędzy uczelniami. Przedstawiona metodyka badań oparta jest na niereprezentatywnej próbie dwóch przypadków konsolidacji uczelni zarówno publicznych, jak i niepublicznych. Próba została dobrana celowo, wybór nastąpił na podstawie kryteriów: dostępności danych, literatury przedmiotu i doświadczeń własnych autorów artykułu. Przeprowadzone badania mają służyć lepszemu zrozumieniu dynamiki procesów fuzji pomiędzy uczelniami w Polsce.

Należy również stwierdzić, że fuzje pomiędzy uczelniami wyższymi w Polsce są zjawiskiem nowym i w literaturze przedmiotu brakuje kompleksowych badań dotyczących opisywanej w artykule problematyki. W dobie zmian prawnych w polskim systemie szkolnictwa wyższego wiedza o fuzjach jest niezwykle cenna z punktu widzenia praktycznego oraz strategicznego zarządzania uczelnią. Wyniki badań o fuzjach uczelni mogą mieć wpływ nie tylko efektywność działania szkół wyższych, lecz także postęp nauki i poziom szkolnictwa wyższego w kraju.

Przeprowadzone na potrzeby artykułu badania zostały zrealizowane w kilku etapach, których wynikiem jest próba wskazania praktycznego ujęcia problematyki fuzji w polskim systemie szkolnictwa wyższego.

5.2. Studium przypadku nr 1. Uniwersytet Jagielloński – fuzja z Akademią Medyczną w Krakowie

Uniwersytet Jagielloński znajduje się w grupie europejskich uniwersytetów średniowiecznych. Obecnie ma 16 wydziałów, w tym trzy medyczne, które powróciły do jedności z UJ w 1993 roku i tworzą tzw. Collegium Medicum. W murach uczelni studiuje ok. 50 000 studentów rocznie, warto zaznaczyć, że 65% z nich to kobiety. Kadra składa się z 540 profesorów, 730 doktorów habilitowanych, 2600 pozostałych nauczycieli akademickich. Dodatkowo uniwersytet zatrudnia ponad 3500 pracowników administracji (Stopka, 2018).

Akademię Medyczną w Krakowie charakteryzowała względnie słaba tożsamość organizacyjna, ponieważ wykształcone w czasach Uniwersytetu Jagiellońskiego pokolenie nestorów dążyło do powrotu Akademii Medycznej na łono Alma Mater. Na łono Uniwersytetu Jagiellońskiego Akademia powróciła 12 maja 1993 roku. Od tej pory funkcjonuje pod swoją obecną nazwą: Collegium Medicum Uniwersytetu Jagiellońskiego. Obecnie stanowi grupę wydziałów UJ i jest zarządzana przez Prorektora UJ ds. Collegium Medicum.

Strategia

Strategia Uniwersytetu Jagiellońskiego została zrekonstruowana w ostatnich latach i obejmuje horyzont od 2014 do 2020 roku. Zespół złożony z pracowników różnych wydziałów uniwersytetu przeprowadził analizę strategiczną i przygotował strategię rozwoju, składającą się z wizji, misji oraz celów strategicznych. Wizja zakłada rozwój uniwersytetu, który ma:

- „być silny wartościami uniwersalnymi oraz tożsamością i dążeniami swoich studentów, doktorantów, absolwentów i pracowników;
- wykorzystać potencjał zawarty w różnorodności działań prowadzonych w obszarze nauk przyrodniczych, ścisłych, humanistycznych, społecznych i medycznych;
- osiągać trwałą pozycję w światowej czołówce ośrodków akademickich w badaniach, nauczaniu i transferze wiedzy;
- być atrakcyjnym miejscem studiowania, wyzwiania kreatywności i realizowania aspiracji;
- wpływać na rozwój nowoczesnego społeczeństwa i gospodarki”².

Na poziomie strategicznym nauki medyczne są całkowicie zintegrowane z działalnością całego uniwersytetu, podział ujawnia się dopiero na poziomie strukturalnym i kultury organizacyjnej.

Struktura organizacyjna

Uniwersytet ma strukturę dość zdecentralizowaną, z silną rolą wydziałów jako jednostek dysponujących znaczną autonomią w zakresie decyzji

strategicznych i finansowych. W przypadku wydziałów medycznych największe prerogatywy decyzyjne ma struktura odpowiadająca dawnej Akademii Medycznej, która przyjęła nazwę Collegium Medicum i dysponuje znaczną niezależnością decyzyjną wewnątrz struktur Uniwersytetu Jagiellońskiego. Struktura organizacyjna jest również efektem fuzji zrealizowanej w 1993 roku i zachowuje znamiona struktury federalnej z wyraźnym podziałem pomiędzy jednostkami i władzą „starego” Uniwersytetu Jagiellońskiego a jednostkami dawnej Akademii Medycznej.

Przebieg fuzji

W opisie przebiegu fuzji podkreślany jest fakt, że integracja Uniwersytetu Jagiellońskiego z Akademią Medyczną została od początku zaplanowana w taki sposób, aby nie generować zbyt dużych zmian organizacyjnych w obu uczelniach. Zostały opracowane zasady działania połączonych uczelni, które znalazły odzwierciedlenie w uchwałach senatów obu uczelni. Dyskusja o decentralizacji UJ miała prowadzić do wzmocnienia autonomii uczelni poprzez stworzenie kilku kolegiów grupujących wydziały. Miały powstać kolegia: nauk przyrodniczych, ścisłych, prawniczych oraz humanistycznych. W ten sposób powstała struktura federacyjna obejmująca wszystkie wydziały oraz Collegium Medicum. Były Rektor, A. Koj, podobnie jak wszyscy respondenci, uważał powrót medycyny na Uniwersytet Jagielloński za zdarzenie bardzo pozytywne. Efekt synergii pozwolił na rozwój badań i kształcenia oraz wzrost ich interdyscyplinarności.

Bariery fuzji

Fuzja Uniwersytetu Jagiellońskiego z Akademią Medyczną miała w Polsce charakter pionierski, ale jednocześnie była ufundowana na bardzo silnych podstawach akademickich i kulturowych. Powrót AM na łono Alma Mater był postulowany przez profesorów obu uczelni w czasach odwilży, co nie znalazło uznania ze strony władz PRL. Z czasem oczywiście uczelnie wypracowały niezależne rozwiązania strategiczne i strukturalne. W żaden sposób nie były również przymuszane lub stymulowane do fuzji metodami administracyjnymi lub czynnikami finansowymi. Zatem fuzja dojrzała z przyczyn historycznych i etosowych, co oznacza, że była całkowicie dobrowolna, oddolna, a nawet pożądana przez obie uczelnie. Taki model konsolidacji radykalnie redukuje bariery i ograniczenia konsolidacji. Bariery fuzji w tym przypadku była przede wszystkim obawa przed utratą wpływów przez przedstawicieli władzy na Uniwersytecie Medycznym w Krakowie, a jednocześnie przed rozmyciem się kierunków medycznych w rozbudowanej biurokracji akademickiej Uniwersytetu Jagiellońskiego. Oczywiście, wypracowanie tej formuły fuzji zrodziło bariery integracyjne, Collegium Medicum odznacza się bowiem dużym stopniem autonomii i słabo integruje z innymi jednostkami organizacyjnymi UJ.

Efekty fuzji

Efektom fuzji jest uczelnia zjednoczona pod jedną nazwą, ale zróżnicowana wewnętrznie pod względem strukturalnym i zarządczym. Taka luźniejsza struktura niesie ze sobą szereg korzyści zarządczych i wizerunkowych. Przede wszystkim łatwiej było przeprowadzić „miękką” wersję w postaci zjednoczenia pozostawiającego daleko idącą autonomię niż „twardą” wersję fuzji w postaci czystej, strategicznej, strukturalnej i kulturowej inkorporacji. Korzyścią organizacyjną jest powolny, stopniowy i ewolucyjny proces integracji, który nie wymaga burzenia skutecznie działających systemów. Występują też korzyści instrumentalne w postaci odrębnego oceniania całej jednostki Collegium Medicum w wybranych rankingach (np. „Perspektywy”), a z drugiej strony – wspólnego oceniania w rankingach międzynarodowych (np. ranking szanghajski).

Największa część respondentów uważa, że taka ostrożna, konserwatywna fuzja doprowadziła do dobrego federacyjnego modelu współpracy, który generalnie się sprawdza. W ten sposób wypowiadają się nie tylko medycy. Spora część respondentów uważa, że stopień integracji pomiędzy CM a pozostałą częścią UJ jest zbyt mały, co stało się dysfunkcyjne i nie do końca efektywne. Warto jednak podkreślić, że wszyscy respondenci z perspektywy czasu uważają konsolidację za sukces.

5.3. Studium przypadku nr 2. Społeczna Akademia Nauk (SAN) – fuzja z Wyższą Szkołą Handlową im. Bolesława Markowskiego w Kielcach

Wyższa Szkoła Handlowa im. Bolesława Markowskiego w Kielcach została utworzona w 1993 roku. Jej założycielami byli: Michał Chałoński, Ryszard Długoszewski, Kazimierz Gałęza, Jarosław Kusto, Zbigniew Morawiecki, Janusz Rudnicki, Jan Waluszewski (Rektor). Uczelnię ukończyło około 25 000 absolwentów na różnych kierunkach: administracja, bezpieczeństwo wewnętrzne, budownictwo, ekonomia, elektronika i telekomunikacja, logistyka, pedagogika, transport, wzornictwo, zarządzanie.

Społeczna Akademia Nauk powstała jako szkoła niepubliczna w 1994 roku. Do końca 2011 roku funkcjonowała pod nazwą Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, jednak na wniosek Założyciela i na mocy decyzji Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego Uczelnia uzyskała prawo do umieszczenia w nazwie słowa „Akademia”. Nowa nazwa Uczelni, wykorzystywana od 2014 roku, miała służyć zachowaniu ciągłości, obejmując swoim zasięgiem szerokie spektrum dyscyplin naukowych, w zakresie których prowadzone jest kształcenie. Społeczna Akademia Nauk jest uczelnią o zasięgu ogólnopolskim.

Strategia

Społeczna Akademia Nauk koncentruje się na procesie ciągłego doskonalenia jakości kształcenia, w tym w zakresie efektów kształcenia oraz war-

tości aplikacyjnej prowadzonych badań naukowych. Misja Społecznej Akademii Nauk przyjęta została przez społeczność Uczelni i wyraża dążenie do ciągłego doskonalenia oraz realizacji najwyższych wartości społecznych i akademickich. Uczelnia realizuje badania naukowe na wysokim poziomie prowadzące do stworzenia szkół naukowych skupionych w szczególności wokół problematyki nauk o zarządzaniu oraz innych nauk ekonomicznych i społecznych. Strategia Społecznej Akademii Nauk oparta jest na czterech podstawowych celach działania: otwartości na otoczenie społeczno-gospodarcze i innowacje, mobilności studentów i kadry naukowo-dydaktycznej, efektywności zarządzania i finansowania oraz dbałości o reputację uczelni. Rozwój zarówno naukowy, jak i ekspansja z ofertą kształcenia uczelni wpisany jest w główne założenia strategii uczelni³.

Struktura organizacyjna

Obecnie w Społecznej Akademii Nauk funkcjonuje 10 wydziałów zamiejscowych (w tym jeden zagraniczny w Londynie). Uczelnia zorganizowana jest w strukturze funkcjonalno-dywilizyjnej, w ramach której pion akademicki oraz wydziały podlegają bezpośrednio Rektorowi Uczelni, natomiast administracja jest pod nadzorem Kanclerza.

Przebieg fuzji

Przejęcie przez Społeczną Akademię Nauk Wyższej Szkoły Handlowej im. Bolesława Markowskiego w Kielcach było przypadkiem fuzji likwidacyjnej. Powstała w wyniku fuzji struktura organizacyjna przybrała formę zintegrowaną – stała się wydziałem uczelni (Społeczna Akademia Nauk). Analizowana fuzja miała charakter odgórny, dokonała się na podstawie umów pomiędzy uczelniami. Przebieg przejęcia został od samego początku zaplanowany wraz z procesem głębokiej restrukturyzacji. Większość pracowników WSH otrzymała propozycje zatrudnienia w SAN, z której znaczna część osób skorzystała.

Bariery fuzji

Przejęcie przez Społeczną Akademię Nauk Wyższej Szkoły Handlowej im. Bolesława Markowskiego w Kielcach było dla SAN nowym procesem zarządczym. Podstawową barierą procesu fuzji była obawa pracowników łączonej uczelni przed czekającą ich przyszłością. Obecnie badani wskazują na zadowolenie z procesu przejęcia, jednakże warto wskazać na psychologiczny opór występujący przed i w trakcie przejmowania uczelni. Nowo powstały Wydział według menedżerów bardzo sprawnie wkomponował się w strukturę organizacyjną uczelni. Kolejną barierą przebiegu procesu przejęcia była bariera marketingowa – odbiór nowej marki przez interesariuszy zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Przyjęty przez strony przejęcia model fuzji zredukował większość barier występujących w przypadku fuzji uczelni publicznych.

Efekty fuzji

Efektem przejęcia jest powstanie nowego wydziału Społecznej Akademii Nauk w Kielcach i poszerzenie oferty kształcenia dla obecnych i przyszłych studentów. W wyniku przejęcia powstała uczelnia pod jedną nazwą, o zasięgu ogólnopolskim, z częściowo zachowaną strukturą poprzedniej uczelni. Rozwój SAN w regionie świętokrzyskim wzmacnia pozycję konkurencyjną w grupie uczelni niepublicznych.

Tabela 2 przedstawia wyniki badań dotyczących wybranych obszarów procesów fuzji. Odpowiedzi zawarte w tabeli skonstruowane są na podstawie: wywiadów swobodnych przeprowadzonych osobami zarządzającymi uczelnią, analizy dokumentacji oraz deklaracji samych badaczy.

Obszary badań	Wskaźniki	Pytania do wywiadów pogłębionych	SAN/ WSH w Kielcach	UJ/AM w Krakowie
Strategia konsolidacji	decyzja o fuzji	skąd wzięła się koncepcja fuzji uczelni?	strategia rozwoju – dywersyfikacja terytorialna SAN	koncepcja reunifikacji i zjednoczenia UJ
	cele fuzji	jaki były cele fuzji?	głównym celem fuzji była dywersyfikacja terytorialna oferty SAN w regionie przejmowanej uczelni	strategia wzmocnienia pozycji naukowej uczelni i reunifikacja
	analiza strategiczna	jaka była kondycja łączących się uczelni?	problemy z płynnością finansową, konflikty założycielskie WSH	uczelnie o dobrej pozycji w sektorze, prestiżowy uniwersytet kompletny oraz akademia medyczna
	proces zarządzania strategicznego	jaki strategię konsolidacji były wykorzystywane przy fuzji? czy w czasie fuzji korzystano z profesjonalnej pomocy, np. konsultantów?	fuzja ratunkowa podczas przejścia nie korzystano z pomocy konsultantów	fuzja federacyjna podczas przejścia korzystano z pomocy konsultantów
Opinia interesariuszy o fuzji	przed fuzją	jaka była opinia rektorów, dziekanów, zarządzających? jaka była opinia kadry dydaktycznej? jaka była opinia pracowników administracji?	mieszane opinie, w szczególności ostrożne wśród kadry WSH	przeważały pozytywne opinie, trudno jednoznacznie odpowiedzieć
	w trakcie fuzji	jaka była opinia rektorów, dziekanów, zarządzających? jaka była opinia kadry dydaktycznej? jaka była opinia pracowników administracji?	opinie dość pozytywne na poziomie zarządzających i administracji	przeważały pozytywne opinie, w szczególności wśród zarządzających i kadry
	po fuzji	jaka była opinia rektorów, dziekanów, zarządzających? jaka była opinia kadry dydaktycznej? jaka była opinia pracowników administracji?	opinie pozytywne na każdym poziomie administracyjnym oraz wśród kadry naukowej	opinie pozytywne na każdym poziomie administracyjnym oraz wśród kadry naukowej

Obszary badań	Wskaźniki	Pytania do wywiadów pogłębionych	SAN/ WSH w Kielcach	UJ/AM w Krakowie
<i>Due diligence</i>	prowadzenie <i>due diligence</i>	czy prowadzony był <i>due diligence</i> ?	tak, dość powierzchowny	nie
Efekty integracji		jaki jest stopień zintegrowania uczelni obecnie, po zakończeniu fuzji?	pełny	częściowy
Kultura i tożsamość uczelni	kultura organizacyjna	jak zmieniała się kultura organizacyjna w czasie fuzji?	przyjmowana jest kultura organizacyjna i wizerunek SAN	rozluźniono strukturę organizacyjną, aby nie powodować konfliktów; jednostki medyczne zachowały pewną swoją tożsamość i odrębność
Struktura organizacyjna	struktura	jakie zmiany dokonały się w strukturze organizacyjnej uczelni pod wpływem fuzji?	struktura ujednolicona, scentralizowana, formalna; decyzje podejmowane w jednostce macierzystej	dość wysoki zakres kolegiałości i odrębności decyzyjnej w obrębie Collegium Medicum
Marketing uczelni	marka uczelni	czy zmianie uległa nazwa uczelni? czy jest to zmiana korzystna?	nie – podmiot przejmujący zachował nazwę zmiana marki jest korzystna	nie – podmiot przejmujący zachował nazwę zmiana jest korzystna
Efekty fuzji	naukowe	jaki wpływ na tworzenie dorobku naukowego miała fuzja?	fuzja przyczyniła się do wzbogacenia dorobku naukowego w niewielkim stopniu	fuzja przyczyniła się do wzbogacenia dorobku naukowego UJ w wysokim stopniu
	dydaktyczne	jaki wpływ na jakość kształcenia miała fuzja?	brak wpływu – jakość kształcenia pozostała bez zmian	zwiększono interdyscyplinarność i jakość kształcenia

Obszary badań	Wskaźniki	Pytania do wywiadów pogłębionych	SAN/ WSH w Kielcach	UJ/AM w Krakowie
	zarządcze – cele fuzji	jakie efekty osiągnięte zostały w wyniku fuzji? czy cele fuzji zostały zrealizowane? w jakim stopniu cele fuzji zostały zrealizowane?	cele przejęcia zostały zrealizowane częściowo; osiągnięto zakładane korzyści z procesu m.in. wzmocniono pozycję marki wśród uczelni niepublicznych	osiągnięto częściowo zakładane efekty; w wyniku procesu fuzji umocniono pozycję UJ w sektorze szkolnictwa wyższego
	rankingowe	jaki był wpływ fuzji na miejsce uczelni w rankingach?	brak wpływu	wzrost miejsca w rankingach polskich i międzynarodowych

Tab. 2. Wybrane obszary badań, wskaźniki badawcze oraz pytania badawcze – analiza porównawcza procesów fuzji uczelni UJ/AM w Krakowie oraz SAN/ WSH im. Bolesława Markowskiego w Kielcach. Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

6. Podsumowanie

Fuzje uczelni niepublicznych umotywowane są przede wszystkim celami ekonomicznymi i biznesowymi, takimi jak: wzrost rentowności w działalności będący skutkiem np. poprawy efektu ekonomii skali, osiągnięcie lepszej pozycji konkurencyjnej na rynkach lokalnych (np. monopolistycznej lub oligopolistycznej), uzyskanie dostępu do nowych produktów lub nowych rynków. W badanych studium fuzji doszło do połączenia uczelni mających motywacje biznesowe związane z uzyskaniem dostępu do nowych rynków (SAN) oraz utrzymaniem choćby części dorobku (była WSH).

Fuzje pomiędzy uczelniami publicznymi motywowane są przede wszystkim dążeniem do wzrostu prestiżu, wizerunku i reputacji, które związane są z pozycją naukową i dydaktyczną. Rozwiązaniem pożądanym jest wzmocnienie pozycji uczelni silniejszej oraz wzrost prestiżu uczelni słabszej. W badanym studium przypadku fuzja federacyjna UJ z AM w Krakowie pozwalała na uzyskanie wzrostu pozycji naukowej i dydaktycznej obu uczelniom.

Większe szanse powodzenia mają fuzje dobrowolne i oddolne w porównaniu z przymusowymi oraz odgórnymi. Oba badane przypadki ilustrują tezę, że fuzje dobrowolne i oddolne mogą być udane. Jednak w przypadku fuzji uczelni publicznych niezbędne jest uzyskanie zgody ministerstwa zajmującego się nadzorem nad szkolnictwem wyższym lub uczelniami resortowymi.

Fuzje uczelni niepublicznych dokonują się wedle modelu udziałowców (*shareholders model*), w którym decyzja podejmowana jest przez założycieli uczelni, czasem jedynie z udziałem zarządzających. W przypadku połączeń uczelni publicznych bardziej adekwatne jest zastosowanie modelu interesariuszy (*stakeholders model*), w którym konsultowani w sprawie decyzji są kluczowi interesariusze, tacy jak: kadra akademicka, założyciele, zarządzający, władze lokalne i studenci.

Obecne zmiany w prawie o szkolnictwie wyższym mogą w przyszłości skutkować wzrostem liczby konsolidacji wśród uczelni. Formuła prawna federacji uczelni znajdująca się w „Ustawie 2.0” pozwala na konsolidowanie uczelni wedle kryterium działalności naukowej, które nie likwiduje autonomii i integralności jednostek uczestniczących. Przewiduje się wzrost znaczenia fuzji w sektorze szkolnictwa niepublicznego. Szczególnym wyzwaniem przed uczelniami, które swoją strategię będą budować o procesy konsolidacji, jest racjonalne wykorzystanie posiadanych zasobów. Istotnym czynnikiem zagrożenia dla powodzenia procesu konsolidacji jest również naruszenie struktur władzy w uczelniach, który rodzi opór establishmentu naukowego. Procesy konsolidacji w sektorze szkolnictwa wyższego mogłyby przyczynić się do wzmocnienia pozycji uczelni polskich na arenie międzynarodowej. Jak wskazują badania, łatwiej jest przeprowadzić proces fuzji w uczelniach niepublicznych, natomiast udane procesy fuzji w uczelniach publicznych skutkują zwieszeniem potencjału naukowego, co ma bezpośrednie przełożenie na pozycję konkurencyjną danej uczelni.

Przypisy

- ¹ en.wikipedia.org/wiki/List_of_university_and_college_mergers_in_the_United_States, 30.05.2017.
- ² www.uj.edu.pl/documents/10172/84593596/Strategia-Rozwoju-UJ-2014-2020.pdf, 14.08.2017.
- ³ Na podstawie strategii Społecznej Akademii Nauk (materiały wewnętrzne badanego podmiotu), 2017.

Bibliografia

- Aula, H.M. i Tienari, J. (2011). Becoming “world-class”? Reputation-building in a university merger. *Critical Perspectives on International Business*, 7(1), 7–29. <https://doi.org/10.1108/17422041111103813>.
- Cartwright, S. i Schoenberg, R. (2006). Thirty years of mergers and acquisitions research: Recent advances and future opportunities. *British Journal of Management*, 17, S1. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00475.x>.
- Curaj, A., Georghiou, L., Cassingena Harper, J., Pricopie, R. i Egron-Polak, E. (ed.). (2015). *Mergers and Alliances in Higher Education: International Practice and Emerging Opportunities*, Springer.
- Docampo, D., Egret, D. i Cram, L. (2014). The effect of university mergers on the Shanghai ranking. *Scientometrics*, 104.1, 175–191. <https://doi.org/10.1007/s11192-015-1587-5>.
- en.wikipedia.org/wiki/List_of_university_and_college_mergers_in_the_United_States, 30.05.2017.
- Frąckowiak, W. i Szambelańczyk, J. (2016). Konsolidacja sektora szkolnictwa wyższego w Polsce. Prezentacja na konferencji „Sukces w zarządzaniu kadrami”. Wrocław.
- Green, C. i Johnes, G. (2009). Economies of scale and mergers in higher education. W: M. Tight, K.H. Mok, J. Huisman i Ch. Morphet, *The Routledge International Handbook of Higher Education* (369–380). New York: Routledge.
- Kachniarz, M. (2010). Ekonomia skali w administracji publicznej. *Gospodarka lokalna w teorii i praktyce. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 109, 31–41.
- Kraciuk, J. (2015). Procesy koncentracji na rynku kapitałowym w aspekcie kosztów transakcyjnych. *Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Problemy Rolnictwa Światowego*, 15.1.
- Kwiek, M. (2016). Wprowadzenie. Deprywatyizacja szkolnictwa wyższego w Polsce. Co oznacza i jakie niesie konsekwencje? *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, 48.2 (48), 7–16.
- Mok, K.H. i Cheung, A.B.L. (2011). Global aspirations and strategising for world-class status: New form of politics in higher education governance in Hong Kong. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 33.3, 231–251. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2011.564998>.
- Pinheiro, R., Geschwind, L. i Aarrevaara, T. (2016). Mergers in Higher Education. *European Journal of Higher Education*, 6.1, 2–6. <https://doi.org/10.1080/21568235.2015.1099455>.
- Sapeta, T. (2004). *Fuzje i przejęcia w gospodarce*, W: A. Pocztowski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Sułkowski, Ł., Seliga, R. i Woźniak, A. (2017). Quality Culture in Polish Higher Education Institutions – Multi-Paradigmatic Perspective W: L. Sulkowski (eds). *Management and Culture of the University* (9–77). Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Sułkowski, Ł. (2018). *Fuzje uczelni. Czy w szaleństwie jest metoda?* Warszawa: PWN.

- Tirronen, J. i Nokkala, T. (2009). Structural development of Finnish universities: Achieving competitiveness and academic excellence. *Higher Education Quarterly*, 63.3, 219–236. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2273.2009.00425.x>.
- Worthington, A.C. i Higgs, H. (2011). Economies of scale and scope in Australian higher education. *Higher Education*, 61.4, 387–414. <https://doi.org/10.1007/s10734-010-9337-3>.
- Zygarłowski, P. (2011). Fuzje i przejęcia w szkolnictwie wyższym. W: T. Falencikowski, J. Dworak (red.), *Strategiczne uwarunkowania działania współczesnych przedsiębiorstw*. Gdańsk: Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku.
- Zygarłowski, P. (2015). Koncentracja, konsolidacja i dekonsolidacja w polskim szkolnictwie wyższym. W: P. Zygarłowski, K. Łobos (red.), *Procesy konsolidacji w szkolnictwie wyższym – strategie i perspektywy*. Warszawa: CeDeWU.pl.